

послуги підвищуються швидше, ніж заробітна плата, що призводить до скорочення платоспроможного попиту населення, а, відповідно, й до падіння обсягів виробництва на українських підприємствах, виникненню соціальної напруженості, почуття недовіри до Уряду.

- 1.Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
- 2.Гриньова В.М. Управління соціальним розвитком промислових підприємств / В.М. Гриньова, М.М.Новікова, М.В.Боровик. – Харків: ХНЕУ, 2008. – 160 с.
- 3.Комаров Е.И., Жданкин Н.А.Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала // Управление персоналом. – 2006. – №23 (153). – С.65-69.
- 4.Ткаченко А.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом. / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенок – Запоріжжя: Запорізька держ. інженерна акад., 2008. – 234 с.
- 5.Харківська область у 2008 році (статистичний щорічник) / За ред. М.Л. Чмихала. – Харків: ТОВ «Золоті сторінки», 2009. – 580 с.

Отримано 04.02.2011

УДК 331.101.3

А.Г.ГОЛЬДФАРБ, канд. екон. наук

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Рассмотрены основные проблемы мотивации управленческого персонала компании, основные положения и преимущества внедрения на предприятии системы мотивации персонала, базирующейся на ключевых показателях эффективности.

Розглянуто основні проблеми мотивації управлінського персоналу компанії, основні положення і переваги впровадження на підприємстві системи мотивації персоналу, що базується на ключових показниках ефективності.

The basic problems of motivation of the administrative personnel of the company, substantive thesis and advantages of inculcation of motivation system based on key performance indicators (KPI) at an enterprise are considered.

Ключевые слова: мотивация, управленческий персонал, ключевые показатели эффективности.

Проблема мотивации персонала – одна из ключевых проблем управления предприятием. Особенно остро эта проблема стоит для категорий персонала, чей труд невозможно измерить и прямого влияния на показатели эффективности работы предприятия они не имеют. В то же время данные категории персонала часто являются менеджерами высшего и среднего звеньев, чья работа непосредственно связана с достижением стратегических целей компании. Однако, отсутствие какого-либо формального измерителя их работы, а следовательно, и

оценки эффективности их работы, зачастую делает работу данных сотрудников неэффективной и бесполезной для компании. Да и сами сотрудники со временем теряют смысл в своей работе и начинают ощущать свою ненужность для компании.

Таким образом, существуют две основные проблемы, решение которых позволит значительно повысить эффективность работы персонала компании:

- отсутствие у работников стимула к улучшению, совершенствованию, повышению эффективности своей работы;
- отсутствие у работников четких ориентиров, целей в работе.

Проблемами мотивации управленческого персонала занимается множество отечественных и зарубежных ученых-экономистов [1-9]. Однако, универсальной системы мотивации управленческого персонала, позволяющей учесть абсолютно все особенности работы этой категории персонала, на сегодняшний день не существует. Наиболее совершенной из имеющихся систем мотивации управленческого персонала в современных условиях, на наш взгляд, является система мотивации, базирующаяся на ключевых показателях эффективности (KPI).

Целью данной работы является рассмотрение основных положений системы мотивации на базе KPI и обоснование преимуществ от введения данной системы для предприятия.

Система мотивации на базе KPI позволяет максимально приблизить интересы сотрудников в работе к интересам компании. Она состоит из следующих трех подсистем:

- материальная мотивация;
- нематериальная мотивация;
- персональная ответственность и контроль.

Подсистема материальной мотивации включает в себя стимулы, направленные на удовлетворение материальных потребностей и включает в себя:

- премии и материальные поощрения сотрудников;
- оптимизированные базовые оклады;
- наличие социального пакета.

Разработку и внедрение подсистемы нематериальной мотивации можно условно разбить на следующие три составляющие:

- система карьерного роста – включает в себя требования к позициям, критерии продвижения по вертикали и горизонтали, построение «дереьев» карьерного роста для сотрудников;
- система профессионального обучения и развития – для сотрудников готовятся планы развития, включающие программу обучения и получения необходимых профессиональных навыков, направ-

ленных на повышение, с одной стороны, своего статуса в компании, а с другой – заинтересованности компании в высоком уровне квалификации сотрудника;

– корпоративная культура компании – включает в себя систему норм и ценностей, присущих компании, а также трансляцию норм и ценностей сотрудникам.

Для создания подсистемы ответственности и контроля разрабатывается комплекс ключевых показателей деятельности компании и проводится их «привязка» к руководителям подразделений и конечным исполнителям. Создание такой системы необходимо, чтобы фокусировать работу каждого сотрудника на достижение поставленных целей. Эффективность работы этой подсистемы усиливается, если достижение целей будет стимулировано при помощи остальных составляющих этой системы.

В системе KPI зоны ответственности менеджеров распределяются таким образом, что каждый отвечает за достижение одной из целей предприятия. Если цели сбалансированы, то менеджеры могут работать как единая сплоченная команда. К сожалению, как показывает практика, если цели верхнего уровня собственники или высшее руководство предприятий еще как-то формализуют или, хотя бы, осознают, то подцели часто устанавливаются менеджерами среднего уровня самостоятельно и независимо друг от друга, если вообще устанавливаются. Во многих случаях целью становится выполнение указаний менеджера более высокого уровня. Соответственно, оценка степени достижения целей также проводится менеджером более высокого уровня по принципу «хорошо - плохо». Система KPI не приемлет оценки результатов работы понятиями «хорошо - плохо». В данной системе оценка результатов работы четко формализована, ее можно измерить, рассчитать.

Вообще, основополагающий принцип системы KPI состоит в следующем: для того, чтобы чем-то управлять, это необходимо измерить; пока это что-то не измеряется, его просто не замечают.

Система ключевых показателей помогает смотреть на текущую ситуацию в стратегической перспективе. И увидеть, например, за незначительной прибылью конкретной сделки долгосрочные вложения в программу работы с заказчиками, которая уже в ближайшие месяцы даст экономический эффект.

При создании системы KPI очень важно, чтобы используемые показатели были понятны всем сотрудникам, участвующим в процессе. Обычно задействованные в конкретной сделке или проекте люди сосредоточены лишь на своем участке работ, по-разному понимают эф-

фективность операции и практически никогда не понимают значение и место сделки в структуре целей компании. КРІ позволяет свести представления о том, как нужно функционировать, к единому пониманию, придать целевую направленность деятельности сотрудников и подразделений. Общая для всех система координат позволяет ориентироваться в процессе и говорить на одном языке всем его участникам.

Первым и наиболее значимым условием применения методик измерения эффективности является осознание руководством компании необходимости этого шага. Второе условие – наличие хорошо развитой информационной системы. На такой основе уже можно внедрять аналитическую систему, поддерживающую использование КРІ.

После того как показатели определены, методики расчетов разработки и обеспечены данными, информационные учетные системы внедрены, систему измерения эффективности необходимо встроить в бизнес-процессы. Без этого она останется совершенно бесполезной и неэффективной. Внедрение системы КРІ на предприятии – это довольно сложный и длительный процесс, иногда занимающий несколько месяцев.

Таким образом, при успешном внедрении у системы мотивации на базе ключевых показателей эффективности есть ряд преимуществ:

- мотивация сотрудников напрямую связана с достижением бизнес-целей компании;
- эффект от внедрения системы может быть измерен и посчитан, в том числе, в финансовых показателях;
- с помощью данной системы можно стимулировать сотрудников с различными видами потребностей, применяя материальные и нематериальные стимулы.

Таким образом, нами были рассмотрены основные положения системы мотивации на базе КРІ и перечислены преимущества внедрения данной системы на предприятии. В дальнейшем представляется необходимым выявление недостатков данной системы мотивации, а также выявление проблем ее внедрения на предприятии и разработка путей решения данных проблем.

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 212 с.

2. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей. – М.: Экспо, 2008. – 204 с.

3. Каплан Роберт, Нортон Дэйвид. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: «Олимп-Бизнес, 2005. – 304 с.

4. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. – М.: Экспо, 2010. – 160 с.

5. Милкович Джордж, Ньюман Джерри. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала: Пер. с англ. – М.: Вершина, 2005. – 760 с.

6. Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Веттер. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 304 с.

7. Парменстер Дэвид. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 288 с.

8. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 152 с.

9. Аткинсон Энтони, Банкер Раджив, Каплан Роберт, Янг Марк. Управленческий учет: Пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2007. – 880 с.

Получено 21.02.2011

УДК 331.108

О.Ю.ТЮПИШЕВА, Ю.П.КОЛБУШКИН, д-р экон. наук
Национальный авиационный университет, г.Киев

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

Рассматриваются перспективы развития корпоративного образования на примере предприятий ТЭК Украины, представлены различные формы корпоративного обучения персонала и выделены особенности корпоративного университета как наиболее совершенной формы для крупных компаний.

Розглядаються перспективи розвитку корпоративної освіти на прикладі підприємств ТЕК України, наведено різні форми корпоративного навчання персоналу, виокремлено особливості корпоративного університету як найбільш досконалої форми для великих компаній.

The prospects for development of corporate education at the example of the enterprises of FEC of Ukraine, represented by various forms of corporate staff training and highlights features of the corporate university as the most perfect form for large companies.

Ключевые слова: топливно-энергетический комплекс Украины, персонал, корпоративное обучение, корпоративные университеты, качество процессов обучения.

Кризисы и новые вызовы глобальной экономики требуют высокой конкурентоспособности лидирующих промышленных предприятий, одной из составляющих которой является высокий уровень компетентных человеческих ресурсов [1, 6, 8]. Практика современного образования в мире показывает, что базового среднего и высшего образования выпускников не достаточно для работы и развития карьеры на высокотехнологичных, динамически растущих промышленных предприятиях [2, 5, 8]. Необходимы новые формы непрерывного образования, приспособленные под конкретные нужды предприятия и специфику его работников. Корпоративное обучение стало неотъемлемым видом деятельности крупных промышленных предприятий. Одними из первых крупных промышленных компаний в мире, которые создали корпоративные центры образования, были американские